

Estimação de Custos de Importação da Jabil Circuit

AUTORES

JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA

Puc Minas/Faculdade Batista de Minas Gerais
josmariadeoliveira@terra.com.br

ANTÔNIO ARTUR DE SOUZA

Universidade Federal de Minas Gerais
artur@face.ufmg.br

SIDNEY LINO DE OLIVEIRA

Faculdade Batista de Minas Gerais
sidneylino@faculdebatasta.com.br

GISELE APARECIDA PACHECO

PucMinas
giselepacheco26@hotmail.com

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso desenvolvido na empresa Jabil Circuit, localizada no Estado de Minas Gerais, que atua como montadora de equipamentos. Os componentes eletrônicos são importados e os equipamentos são vendidos para o mercado externo. Os principais fornecedores dos componentes são provenientes da China, Estados Unidos e Alemanha. A pesquisa teve três objetivos: (1) descrever o processo de importação; (2) identificar os custos logísticos e de aquisição de materiais, máquinas e serviços; e (3) descrever o sistema de estimação de custos utilizado. Este artigo apresenta percepções dos profissionais dessa empresa que atuam nas atividades relacionadas com as importações. A partir da análise do caso foi possível constatar que a atividade de importação é essencial para a maximização dos lucros da empresa. O sistema de custos utilizado pela empresa é descrito e são apresentados os fatores externos e internos considerados no processo de estimação de custos de importação. Dentre os fatores analisados, percebeu-se que os benefícios governamentais, a confiabilidade do produto importado e o tempo de entrega são os de maior representatividade na análise dos compradores da empresa. Os fatores menos expressivos foram: o preço da concorrência e a capacidade de estocagem. Em relação aos benefícios governamentais a empresa Jabil usufrui os regimes Drawback e Recof, utilizados por apenas 13 empresas no Brasil.

Palavras chave: Importação, Estimação de Custos, Compras.

Abstract

This paper presents the results of a case study carried out in a company called Jabil Circuit, located in the Minas Gerais State. It is an electronic equipments assembler that imports most of the electronic components and exports all the final products. Its main foreign suppliers are from China, USA and Germany. The research had three objectives: (1) to describe the

importation process, (2) to identify the logistic costs related to the purchasing of materials, assembling machines and services, and (3) to describe the cost estimation system. The paper presents the perceptions of the company's professionals that work with the activities related to importation. It was possible to conclude from the case study that importation is crucial to the maximization of the company's profit. The costing system is described in the paper. The external and internal factors which are taken into consideration in the importation cost estimation process are presented and described. Among the analyzed factors, it was possible to notice that the most representative ones are "governmental benefits", "electronic components reliability", and "delivery time". The less representative factors are "competitor's price", and "stock capacity". Regarding the governmental benefits, the company is benefiting from the Drawback and Recof systems, which are the case only by 13 Brazilian companies.

Key words: Importation, Costs Estimation, Suppliers.

1. Introdução

O Brasil apresenta um expressivo volume de importação e é um dos países que mais importa no mundo. A importação tem se revelado uma atividade constante em várias empresas brasileiras. As empresas mineiras importam um relevante volume de mercadorias, que no ano de 2005 totalizou US\$ 3.936.125.403 de comercialização FOB, que equivale a 9.625.066.417 kilogramas. A importação em Minas Gerais no ano de 2005 se dividiu em bens de capital (30,48%), bens intermediários (44,93%), bens de consumo (7,04%) e combustíveis e lubrificantes (17,54%) (MDIC, 2006). Para decidir importar, as empresas devem avaliar as condições oferecidas pelo mercado interno, pois estes apresentam qualidade e prazos de manutenção compatíveis (ou superiores) com aqueles oferecidos pelas empresas do exterior (WOILER e MATHIAS, 1996).

O processo de importação é complexo e apresenta vários riscos. A falta de direcionamento pode comprometer o alcance de resultados satisfatórios e muitas empresas podem sofrer prejuízos por serem organizadas pelo modelo *just in time*, que visa a redução de estoques por meio da ágil reposição dos insumos. Portanto, as empresas necessitam realizar compras em um curto espaço de tempo, para que não exista perda ou parada produtiva. A importação, que pode ser realizada por qualquer pessoa física ou jurídica, e caracteriza-se pela entrada em um país de bem destinado a uso ou consumo, ou de ativo permanente de estabelecimento.

Para este trabalho, considera-se que o processo de importação compreende um conjunto de serviços, que envolve fretes, seguros e serviços bancários. Na balança comercial brasileira os setores que importam constantemente são siderurgia, farmacêutico, borrachas, obras, plásticos, veículos e peças automotivas, equipamentos mecânicos, instrumentos de ótica/precisão e equipamentos elétricos/eletrônicos (MDIC, 2005).

Este artigo está estruturado em seis seções: (1) introdução, (2) o problema de pesquisa e objetivo; (3) a elucidação teórica da atividade de importação que apresenta ao leitor uma construção desenvolvida a partir da pesquisa bibliográfica e permite a identificação do processo; e a identificação conceitual dos custos de importação e o esclarecimento pontual sobre cada um destes; (4) a descrição da metodologia que demonstra como foi desenvolvido o trabalho e como foram realizadas as análises dos dados; (5) o desenvolvimento do estudo de caso que contempla informações específicas sobre a Jabil Circuit por meio da descrição da atividade de importação; e (6) a apresentação das conclusões obtidas a partir do desenvolvimento da pesquisa.

2. Problema de pesquisa e objetivo

A estimação de custos no processo de importação é complexa, pois a comercialização internacional envolve fatores externos não controlados pela empresa. À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico na busca da redução do custo total (BAILY et. al., 2000). Para definir o valor a ser despendido para a aquisição de um produto importado, deve-se considerar que o custo total de aquisição não se refere apenas ao preço do produto ou serviço, pois existem diversos custos que fazem parte do processo de compra da mercadoria.

A ausência do processo de estimação de custos na importação ocorre pela falta de planejamento organizacional, que infere riscos e incertezas às empresas que não realizam adequadas estimativas. Em virtude do grande impacto que os fatores não-controláveis podem proporcionar à importação, ou seja, os fatores externos, a empresa necessita estar preparada para a realização de estimativas que façam a projeção de cenários. Este tema é pouco explorado no cenário nacional, apresentando poucas publicações vinculadas à importação, portanto, este trabalho apresenta uma contribuição para os estudantes de custos e de comércio internacional, por disponibilizar percepções reais da área empresarial e por demonstrar a importância de estudos científicos.

Este artigo apresenta como objetivos (1) descrever o processo de importação realizado pela empresa Jabil Circuits, (2) identificar os custos logísticos que integram o processo de compra de produtos importados e (3) descrever o sistema de estimação de custos utilizado. A partir deste estudo de caso, as empresas importadoras podem ter uma orientação mais clara em relação aos procedimentos necessários para a tomada de decisão.

3. Revisão bibliográfica

3.1 A atividade de importação

Para realizar a estimação de custos, o tomador de decisão precisa compreender algumas características específicas da comercialização. É necessário ter o claro conhecimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a variação de quantidade permitida. A partir destas informações, inicia-se a definição dos parâmetros para a negociação. Para Kotabe e Helsen (2000), o modelo de compra do importador, representado no Quadro 1, consiste em três estágios que apresentam diretrizes para a decisão. O primeiro estágio consiste na necessidade de reconhecimento e formulação do problema e envolve os fatores que motivam a ação. O segundo estágio corresponde à procura, ou seja, a identificação das características do país, do fornecedor e de outras informações relevantes para a tomada de decisão. O terceiro estágio contempla a escolha que é procedida a partir das alternativas remanescentes, que são avaliadas para a tomada de decisão.

Quadro 1: Modelo de comportamento de compra de importador

Estágio 1: Necessidade de reconhecimento e formulação do problema

A decisão de “comprar no exterior” é motivada por:

- Pressões competitivas; e
- Indisponibilidade interna de bens.

Estágio 2: Procura

Orientada por:

- Características do país;
- Características do fornecedor; e
- Informações obtidas sistematicamente, opções identificadas, tiradas e resumidas com base em um conjunto de escolha.

Estágio 3: Escolha

As alternativas remanescentes são avaliadas de forma abrangente:

- É usado um processo compensatório para avaliar os fornecedores remanescentes; e
- O(s) fornecedor(es) estrangeiro(s) mais bem classificado(s) é(são) selecionado(s).

Fonte: Kotabe e Helsen (2000)

Segundo Maluf (2003), o primeiro enquadramento das importações consiste em classificá-las quanto ao tratamento administrativo, sendo: Importações permitidas; Importações proibidas; Importações suspensas; Importações em consignação; Importações sem cobertura cambial; Importações de material usado. Entre as importações permitidas têm-se as de licenciamento automático e as de licenciamento não automático. As importações brasileiras, sob o aspecto fiscal, podem ser agrupadas em: Importações com incidência tributária; Importações que gozam de vantagens tributárias; e Importações enquadradas em regimes aduaneiros especiais.

Já as importações proibidas são as importações que, por disposições legais ou acordos internacionais firmados, encontram-se proibidas no país. E, as importações suspensas, têm caráter temporário, ou seja, estão temporariamente impedidas de entrar no país. Mas, as importações em consignação são as importações que não têm o ânimo de permanência definitiva da mercadoria, portanto ocorrem sem cobertura cambial. Estas necessitam de um acompanhamento da destinação, para o local alfandegado com um termo de responsabilidade. Em relação às importações de material usado, estas apresentam várias restrições impostas que visam, evitar a importação de bens considerados superados ou obsoletos e prejudiciais à elevação do índice de produtividade, dificultando a competitividade nacional no mercado internacional (MALUF, 2003).

A importação é realizada, como um processo de compra organizacional, que consiste no processo de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, segundo Kotler (2000: 234). O processo de compra consiste em oito estágios, denominados de fases da compra, que são retratados no Quadro 2. Ao efetuar uma compra, esta pode estar inserida em uma das três classes de compra. Quando o produto ou serviço a ser adquirido confere a algo novo, ainda não adquirido pela empresa, este se caracteriza como nova tarefa e tende a exigir mais tempo do comprador. No entanto, quando o comprador apresenta uma recompra simples, esta apresenta menos fases de compra e, portanto, apresenta maior agilidade no processo. A classe intermediária é a recompra modificada que consiste na compra do produto ou serviço com algumas alterações na transação comercial.

Quadro 2: Os estágios do comportamento de compra em relação às principais situações de compra

Comportamento de Compra Organizacional		Classes de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Fases de compra	Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	Descrição da necessidade geral	Sim	Talvez	Não
	Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
	Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	Solicitação de proposta	Sim	Talvez	Não
	Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
	Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
	Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Kotler (2000: 225)

A função dos INCOTERMS é estabelecer em que momento e em que localidade, do ponto de vista legal, as mercadorias foram efetivamente entregues do exportador ao importador, de acordo com (SPINOLA, 1998). Portanto, para a realização do comércio internacional existe termos que definem a regra de negócios e a classifica. Os INCOTERMS são os principais responsáveis pela estimação de custos. Eles obedecem aos termos internacionais de comércio e estabelecem os direitos e obrigações mínimas do vendedor e do comprador quanto a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberações em alfândega e obtenção de documentos de um contrato internacional de venda, ou seja, a maioria dos custos logísticos (LOPEZ, 2000). O Quadro 3 retrata a relação das modalidades de INCOTERMS existentes e demonstra a função do vendedor e do comprador para cada modalidade.

Quadro 3: Relação das modalidades de INCOTERMS existentes.

Grupos	Modalidade		Função do Vendedor	Função do Comprador
1	EXW	Works	Entrega a mercadoria em seu próprio estabelecimento	Assume os riscos e custos de transporte
2	FCA	Free Carrier	Entrega na transportadora	Assume os riscos e custos de transporte a partir deste momento
	FAS	Free Alongside Ship		
	FOB	Free on Board		
3	CFR	Cost and Freight	Contrata o transporte e assume os custos sem assumir os riscos	Assume os riscos do transporte
	CIF	Cost Insurance and Freight		
	CPT	Carriage Paid to		
	CIP	Carriage and Insurance Paid to		
4	DAF	Delivered at Frontier	Assume os riscos e os custos do transporte	
	DES	Delivered Ex Ship		
	DEQ	Delivered Ex Quay		
	DDU	Delivered Duty Unpaid		
	DDP	Delivered Duty Paid		

Fonte: SPINOLA (1998)

A partir da classe de compra utilizada e do INCOTERM envolvido na transação é que são direcionados os custos de importação. Pois com base na relação comercial estabelecida por meio da definição do INCOTERM é que poderão ser identificados os custos que compõem a atividade de importação, e estes estão apresentados na seção 3.

3.2 Os custos de importação

Os custos de importação compreendem componentes que fazem parte do transporte, da taxa de importação, do despacho aduaneiro e do custo do pedido. Neste cenário são envolvidos também os tributos que podem oferecer créditos em casos específicos. Nesta seção são expostos os custos de importação e o impacto destes na ação de estimação de custos.

Para Rosembloom (2002), o transporte é o componente que responde pela maior porcentagem do custo total da logística. Ballou (2001) complementa que o transporte pode ser responsável por um terço a dois terços dos custos logísticos totais. As taxas de linhas de transporte são baseadas em distância e volume de embarque (BALLOU, 2001). Lopez (2000) afirma que existem três etapas de transporte: pré-transporte (frete interno na origem); transporte internacional (deslocamento entre dois países); pós-transporte (frete interno de destino).

O transporte de mercadorias ainda pode ser classificado como **modal** (utiliza apenas um meio de transporte); **segmentado** (utiliza veículos diferentes, com uma ou mais modalidades de transporte e com contratos diferentes); **sucessivo** (ocorre transbordo para prosseguimento do transporte da mercadoria em veículo da mesma modalidade); **combinado** (utiliza diferentes modos de transporte em uma só operação); **intermodal** (transporte por duas ou mais modalidades em uma mesma operação); e **multimodal** (utiliza mais de uma modalidade de transporte, desde a origem até o destino da carga, com um único contrato de transporte). Para cada tipo de transporte existem custos específicos a serem considerados. O tomador de decisão deve observar a sua necessidade e disponibilidade de tempo e recursos para tomar a decisão de como deverá ser feito o transporte do produto ou equipamento (LOPEZ, 2000). Ballou (2001) destaca que a combinação entre os tipos de transporte é interessante para a diminuição do tempo logístico.

A embalagem tem uma importante dimensão de logística, segundo Rosembloom (2002), pois faz grande diferença na eficácia e eficiência do sistema logístico. Se o produto estiver bem acondicionado, há maior controle dos custos com manutenção do estoque ao reduzir os danos do produto e pode-se obter maior espaço no armazém. Além disso, a embalagem do produto é importante para que se possa proteger o produto de estragos, contaminações e perdas. Ballou (2001) considera que a embalagem facilita a estocagem e o manuseio, promove melhor utilização de equipamentos de transporte, fornece proteção a produtos e facilita o uso de produtos. Keedi (2001) considera que a função da embalagem é dar ao produto uma forma para sua apresentação, proteção, movimentação e utilização, de modo que possa ser comercializado e manipulado. Desta forma, para Keedi (2001) existe a embalagem primária, ou de consumo, que tem como objetivo principal proteger diretamente o produto; e a secundária, ou de transporte, que visa proteger a embalagem primária.

O seguro relaciona-se ao transporte, pois a carga pode sofrer algum acidente e, em consequência, o produto ou equipamento pode ficar danificado. Ainda há a possibilidade de ocorrer sinistro com o veículo, como explosão, tombamento ou afundamento (no caso do transporte marítimo), resultando na perda da carga. Para que nenhuma das empresas envolvidas na transação seja prejudicada no valor da carga, é preciso existir uma apólice, certificado, averbação ou endosso com uma seguradora. Keedi (2001) define que: “seguro é uma operação realizada entre segurado e segurador, coordenada por uma corretora de modo que a parte segurada possa resguardar seus bens dos riscos a que estão sujeitas por sua natureza”.

As taxas de importação envolvem o adicional ao frete para renovação da Marinha Mercante – AFRMM, o adicional de tarifas aeroportuárias – ATA, as taxas de armazenagem e capatazia, a declaração de importação – DI, as despesas bancárias e as taxas sobre o conhecimento de embarque (Maluf, 2003). As taxas sobre o conhecimento de embarque são as desconsolidações da mercadoria no destino, se for consolidada; taxa de entrega para a liberação dos documentos originais; e a taxa de coleta que é cobrada pelo agente para coletar a mercadoria no local indicado pelo embarcador. Já as despesas bancárias poderão incidir na importação por meio da taxa de abertura de carta de crédito, taxa de despesa de emissão de contrato de câmbio, taxa para registro de cobrança, e taxa de utilização da retransmissão do crédito.

O acompanhamento do transporte e do armazenamento consiste no provimento de informações que possam evitar atrasos e contratempos na operação, segundo Rocha (2001). Os custos são afetados diretamente pelo regime aduaneiro que influencia o transporte e o armazenamento, portanto o despacho aduaneiro é um fator preocupante na atividade de importação, pois o processo logístico necessita ser feito com agilidade. A empresa que decide importar precisa acompanhar de perto o processo de despacho aduaneiro para que a carga não estacione em portos e alfândegas. Para tanto, muitas empresas decidem contratar despachantes aduaneiros para acompanhar o processo de importação e buscar agilidade na saída da carga dos portos e alfândegas, por já conhecerem os procedimentos necessários ao cumprimento das normas e leis vigentes no país. O despacho aduaneiro compreende, segundo Thorstensen (1999), as seguintes etapas: recepção; baixa no manifesto; valoração aduaneira; seleção parametrizada de canais; direcionamento do despacho; distribuição; conferência aduaneira; exigência de garantia; desembaraço aduaneiro; comprovante de importação; entrega de mercadoria; exame exclusivo de valor; revisão aduaneira; retificação de declaração; e cancelamento de DI/DSI, ou seja, declaração de importação/declaração simplificada de importação.

O despacho aduaneiro, para Bizelli (2001), tem por finalidade a autorização da entrega da mercadoria ao importador, que é procedida mediante a conclusão da conferência da mercadoria, o cumprimento da legislação tributária e a identificação do importador. O agente da ação do despacho aduaneiro é o despachante que pode contratar seus honorários profissionais livremente (MULINARI, 2002). Para ser um despachante, é necessário ser brasileiro maior ou emancipado e ter vínculo exclusivo funcional ou de empregado com a empresa, além de ter mandato que lhe outorgue suficientes poderes para a função.

Pedido consiste na afluência de compradores ao solicitar certa mercadoria. O custo do pedido envolve todos os custos ocorridos para a realização do pedido, considerando, por exemplo, as horas de trabalho do funcionário dedicado à realização do planejamento, execução e controle da comercialização. Os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas, conforme Oliveira *et al.* (2004). Observa-se que essas despesas são extremamente flexíveis a cada cliente e envolvem vários fatores, tais como: estruturação da empresa, necessidade de transporte, hospedagem, comunicação entre vendedor e comprador (intérprete) e assimilação das tradições culturais. Os custos de comercialização envolvem todos os dispêndios realizados no intuito de proceder a um bom contato com o cliente. Muitos contatos são estabelecidos em feiras e exposições comerciais. Para Spinola (1998) é importante participar de feiras especializadas no exterior para conhecer melhor o fornecimento realizado pelo mercado.

No Brasil, a tributação sobre produtos nacionais, em alguns casos, chega a ser maior que a tributação sobre produtos importados, pois o PIS, o Cofins e o CPMF incidem várias vezes sobre o produto nacional dependendo do tamanho da cadeia produtiva. Diante dessa questão, observa-se que em determinadas situações o produto pode ficar mais barato, se vir de outro país, principalmente se este país não utiliza a incidência de impostos em cascata sobre suas cadeias produtivas. Mediante a análise de todos os itens sobre a estimação de custos para a importação, apresenta-se uma síntese dos componentes de custos a serem observados pelo tomador de decisão, conforme expresso no Quadro 4.

Quadro 4: Síntese dos componentes de custos na importação

ITENS	
INCOTERM	EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU, DDP
Transporte	Frete (pré-transporte, transporte internacional, pós-transporte)
	Modalidades (modal, segmentado, sucessivo, combinado, intermodal, multimodal)
	Embalagem (primária, secundária)
	Seguro
Taxas de importação	AFRMM (Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante)
	ATA (Adicional de Tarifas Aeroportuárias)
	Taxa de armazenagem
	Taxa de capatazia
	DI - Declaração de importação
	Despesas bancárias
	Conhecimento de Embarque
Despacho aduaneiro	Honorário de despachante aduaneiro
Custo do pedido	Programação, desenvolvimento, controle e avaliação.
Impostos	Pis e Cofins, Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço (ICMS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto de Importação (II)

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Metodologia

O estudo de caso apresentado foi realizado a partir do contato estabelecido com a indústria Jabil Circuit. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois é um assunto revelador que confirma as definições de Malhotra (2001) e Cooper e Schindler (2003). Para Malhotra (2001:106), a pesquisa exploratória pode ser usada para formular um problema ou defini-lo com maior precisão entre outros fatores. Um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, baseia-se fortemente no trabalho de campo. Analisa uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefatos (YIN, 2001). Os relatos de um estudo de caso assumem normalmente a forma de uma narrativa, cujo objetivo é contar uma história que acrescente algo de significativo ao conhecimento existente e seja, tanto quanto possível, interessante e iluminativo (STAKE, 1988).

Os dados foram coletados em entrevistas e procurou-se garantir a validade e confiança dos resultados desta pesquisa com a “atenção cuidadosa à conceitualização do estudo e à forma pela qual os dados são coletados, analisados, e interpretados, e à forma na qual as descobertas são apresentadas” (MERRIAN, 1998, p. 200). Os três princípios, informados por Yin (2001) para coleta de dados, foram observados: construir, ao longo do estudo, uma base de dados; formar uma cadeia de evidências; e analisar as evidências. recomenda que os dados encontrados ao longo do estudo sejam armazenados, possibilitando o acesso a outros investigadores.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas com Petterson Barreto, o coordenador de compras e logística da Jabil do Brasil, foi o questionário semi-estruturado. O questionário semi-estruturado é formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas respostas tomam forma a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987: 138), é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. Alencar (2000) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”. Além desta abordagem, foi utilizado um questionário estruturado ao final da coleta de dados para validar a interpretação dos fatos apresentados. Durante as entrevistas a análise dos dados teve início com as anotações dos pesquisadores no diário de campo (MERRIAM, 1998).

Quanto à análise da entrevista, a metodologia consistiu na análise de conteúdo. Esta é definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Marconi e Lakatos (1999) consideram que a técnica de análise de conteúdo permite a análise do conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, e documentos pessoais como discursos e diários entre outros. Babbie (1999:71) expressa que “análise de conteúdo tem a vantagem de fornecer um exame sistemático de materiais em geral avaliados de forma mais impressionística”. E ainda, a análise de conteúdo é uma técnica que visa a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do comportamento simbólico, tendo o objeto o conteúdo da comunicação.

5. Análise dos Resultados

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa Jabil do Brasil Indústria Eletroeletrônica Ltda, uma sociedade nacional limitada subsidiada do Grupo Americano Jabil, cuja sede localiza-se em Contagem/MG. O ramo de atuação é o de serviços industriais e eletrônicos na montagem de máquinas e equipamentos. A principal atividade é preparar as placas mães, as PCB's, as

placas de circuito impresso ou PCI's, que contemplam toda operação da máquina ou equipamento. Para tanto, os devidos componentes são fabricados e colocados na placa de montagem e em seguida enviada ao cliente que prossegue o término da montagem anexando às partes plásticas, a parte mecânica e a logomarca. A Jabil não tem como objetivo manter uma marca própria.

A Jabil atende satisfatoriamente uma seleta lista de clientes líderes mundiais na indústria eletroeletrônica como, por exemplo: Dell, HP, Intel, Lexmark, Motorola, Nokia, Philips e Gateway. A unidade de Contagem tem como principais clientes: Alcatel, Dell, HP, Ingenico, Intel, Marconi, Nokia. Existe uma particularidade específica no que diz respeito à empresa Lexmark, pois o seu atendimento deriva de um processo completo, ocorrendo também a montagem das partes plásticas.

A empresa foi iniciada com a utilização de quatro máquinas e até o final de 2005, apresenta 08 máquinas. A aquisição de cada máquina varia entre um e 102 milhões de dólares. Atualmente, é uma tendência comum de grandes empresas terceirizarem a montagem de equipamentos pelo fato de ser o item mais oneroso no processo produtivo. Observa-se como exemplo a Phillips que atua somente com a gestão da marca e da comercialização. Conseqüentemente, percebe-se um crescimento exponencial do quadro de colaboradores, cujo número atual na Jabil é de 1050. Em relação ao ano de 2003, o crescimento representa um índice aproximado de 1.100%.

No que tange à representatividade das importações no total das compras da Jabil, o índice é de aproximadamente 80%, o equivalente a 100 milhões de dólares. A modalidade predominante é FOB/FCA, portanto em alguns casos usa-se CFR/CPT. A adoção da modalidade CFR/CPT é uma prova da pró-atividade da empresa em sair à frente dos concorrentes, apesar de ser uma experiência nova, a empresa tem grandes expectativas em relação a esta modalidade.

O pagamento é realizado sob o modo de COB (cobrança bancária). A empresa possui parceiros que consolidam as cargas, quando há tempo, na Europa, em Hong Kong, e em Miami. As modalidades de transporte utilizadas pela empresa são: marítimo-rodoviário, aéreo-aéreo, e aéreo-rodoviário. O transporte aéreo é recebido em Confins e o porto do Rio de Janeiro recebe as cargas aéreas. O transporte terrestre até a empresa é feito pela empresa Confins Transportes; mas, anualmente é procedida a cotação para transportadora e despachante aduaneiro. Durante os meses de outubro e novembro de cada ano são analisados os serviços e valores oferecidos e define-se o transporte internacional, o transporte nacional, e o desembarço aduaneiro.

A empresa realiza seguro das cargas transportadas, contudo argumenta que a perda da carga não tem como ser recompensada pelo prêmio do seguro. Dois meses antes da realização do estudo de caso, a empresa perdeu uma carga de 400 mil dólares. A empresa recebeu o cheque em mãos de quatrocentos mil dólares. Contudo, na opinião do gerente de compras, as conseqüências do ocorrido são maiores, pois o seguro repôs o valor segurado, mas a empresa ficou sem poder atender o cliente e gerou uma indisposição muito grande.

Apesar das limitações que a Indústria Brasileira registra em relação ao fornecimento de componentes eletrônicos, a Jabil adquire dois tipos nacionais, que proporcionam resultados satisfatórios. Outros materiais que são utilizados no processo produtivo, e ocupam uma classificação menos nobre são adquiridos preferencialmente no Estado de São Paulo, tais como: embalagem, caixas de papelão e alguns plásticos.

A Jabil importa predominantemente os componentes eletrônicos que representam a matéria prima. Em menor escala são importados os equipamentos e máquinas. Aderindo a política do

diretor importa-se um volume majoritário de máquinas usadas, que originam de diversos países do mundo, das empresas do Grupo. A prestação de serviços na manutenção dessas máquinas resume-se a um contrato de prestação de serviços em manutenção que vincula este serviço ao fornecedor das máquinas por tempo determinado.

A aquisição de materiais, que são os componentes eletrônicos, originam-se da Ásia, América do Norte e Europa. Estes, respectivamente representam: 70%, 20% e 10%. A importação da empresa procede da busca por menores preços. Um destes exemplos é a Ásia, que detém a maioria das importações e disponibiliza produtos que atendem às necessidades do mercado. Ao contrário de duas décadas atrás, a Ásia comercializa também produtos de 1ª e 2ª linha, na opinião do Gerente de Compras. Percebe-se que esta prática é seguida também pelas empresas concorrentes da Jabil.

Sobre a estimação de custos, a empresa faz projeções com a utilização de um relatório do programa Magnus e planilhas eletrônicas desenvolvidas pela própria empresa. Entretanto, projeta-se para o próximo exercício, a implantação do SAP, que permitirá maior confiabilidade das informações. O sistema Magnus, utilizado atualmente pela empresa, foi customizado a fim de proporcionar informações referentes à análise de compra, e demonstrar a *performance* dos fornecedores. Entre as funcionalidades do sistema para a análise da *performance* do fornecedor têm-se, por exemplo, os dias de antecipação ou de atraso praticados.

Alguns atributos em relação ao sistema foram avaliados a partir de uma escala com quatro níveis: muito bom, bom, regular, e ruim. Ao se tratar da facilidade de identificação dos custos com a prestação de contas do despachante, o programa citado apresenta índice muito bom, pois este disponibiliza uma ferramenta específica para a finalidade, emitindo um relatório customizado. Entretanto, em relação aos resultados emitidos dos relatórios e planilhas, verifica-se que o conteúdo, a funcionalidade e a veracidade das informações apresentam índice regular. Apesar destas considerações os dados relevantes apresentam-se com índice bom.

A partir das informações do sistema e do trabalho desenvolvido na planilha, é possível analisar situações de compra. Desta forma, evita-se que o comprador proceda a equívocos no momento de compra, pois se a empresa tem um fornecedor com componente em Miami/EUA que custa um dólar e tem esse componente na Ásia a noventa centavos, o comprador ao analisar o valor total da mercadoria (TCO), sem o auxílio do sistema de informação poderia pensar que a compra na Ásia seria mais interessante, pois representa 10% a menos. Mas, ao proceder o valor total da mercadoria (componentes de custos na importação) o comprador poderá perceber, com o auxílio do sistema, que o componente de um dólar nos EUA pode ser 1,20 e aquele que custava noventa centavos, teoricamente mais barato, alcança 1,50. Portanto, a empresa prima por utilizar o sistema de informação, e pontua e agilidade das negociações requer o respaldo do sistema para garantir as análises. Para o gerente de compras da empresa, o que importa na análise é o preço final, ou seja, o valor do produto até a chegada na Jabil. Desta forma, a análise dos custos logísticos é muito importante.

A partir do questionário estruturado foi possível identificar os fatores que afetam a estimação de custos na importação, de acordo com o Gerente de Compras, a partir de uma escala Likert, com 7 níveis, sendo 1 (pouco importante) e 7 (muito importante). Os fatores avaliados como muito importante foram: os benefícios governamentais; e a confiabilidade no produto importado, pois uma compra em massa é concretizada após envio de um lote para testes com o objetivo de produzir um lote piloto no qual deverá ser devidamente aprovado pela engenharia da Jabil. Ainda como fator muito importante apresentou-se, o tempo de entrega que é fundamental em uma negociação, pois no ato da cotação, os fornecedores oferecem

vantagens atrativas, mas na prática em alguns casos não são totalmente cumpridas. Como consequência gera atraso de produção. E, um dia de atraso na entrega do pedido pode resultar em três dias de produção parada. Já ocorreu inclusive de um fornecimento atrasar e a empresa necessitou enviar um funcionário para retirar pessoalmente os componentes nos Estados Unidos, a fim de evitar atrasos na entrega dos produtos ao cliente da Jabil. Para interagir tranquilamente no sistema de importação e atendimento ao cliente a Jabil trabalha com uma margem de erro de tempo, pois neste segmento não são permitidos atrasos prolongados, pois as consequências são prejuízos significativos.

Como nível 6 da escala considerou-se a situação financeira da empresa, as restrições governamentais, a confiabilidade no fornecedor, os avanços tecnológicos do produto, os negócios potenciais com a empresa estrangeira e o interesse de clientes da empresa. O risco de perdas foi considerado como nível 4 da escala, segundo o entrevistado o índice de perdas atualmente é de 3%, mas pode ser reduzido para 1%. A capacidade de estocagem do produto foi apresentada como nível 3, pois a empresa utiliza o aluguel de galpões. Inicialmente alugou-se uma área de 1000m², mas esta comportou por menos de dez dias os estoques, então foi aumentado o espaço para 4000m², e cogita-se a possibilidade de aumentá-la. O preço da concorrência foi classificado como fator 1, ou seja, menos importante.

A empresa usufrui de benefícios do governo por meio do Regimento Drawback, que contempla a desoneração de impostos na importação vinculada a um compromisso de exportação. Pelo Regime Recof a empresa importa, com ou sem cobertura cambial, e com suspensão do pagamento de tributos, sob controle aduaneiro informatizado, mercadorias que, depois de submetidas a operação de industrialização, sejam destinadas a exportação (MDIC, 2005). Segundo o entrevistado o Regime Recof é utilizado apenas por 13 empresas no Brasil. Estes incentivos foram analisados para a instalação da empresa no Brasil.

Com o intuito de identificar os custos de importação contemplados no instrumento de estimação de custos, a pesquisa abordou sobre o conhecimento da empresa referente aos fatores gerados. O especialista na estimação de custos apresentou quais os custos que se aplicam e os que não se aplicam, tendo ainda como opção a alternativa “não sabe”. As informações obtidas pela empresa estão registradas no Quadro 5.

Quadro 5: Custos contemplados na estimação de custos

Aplica	Incoterms, Frete internacional, seguro internacional, Imposto de Importação, Pis-Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ARFMM, despachante aduaneiro, porto marítimo, porto seco, liberação de BL, tarifas infraero, desconsolidação, demurrage, despesa bancárias, frete interno e licenças específicas.
Não se Aplica	SDA, Tradução e Despesas bancárias
Não sabe	THC.

A partir de uma descrição do fluxograma de processo de nova compra, a empresa apresentou o seu processo interno para tal prática. Este inicia-se a partir da identificação da necessidade, que procede à a busca de fornecedores. O comprador já domina quem são os principais fabricantes, ou seja fornecedores de componentes eletroeletrônicos. O cadastro de fornecedores é dividido entre ativos e passivos basicamente, sabe-se que muitos fabricam como a Jabil, e outros são específicos. Existem também aqueles que são chamados distribuidores de São Paulo, que diante de uma situação de emergência são capacitados a suprir esta carência, quando estes não podem atender conforme a urgência necessária, indicam outro distribuidor. Enfim, a Jabil dá preferência para os fabricantes no primeiro momento, mas

como *lead time*, ou seja, o tempo de entrega às vezes chega a 12, 16 e até 30 semanas, torna-se inviável a comercialização, uma vez que o cliente não pode esperar mais de um mês. Então, a busca do fornecedor ocorre por meio de indicações e pelo domínio de conhecimento do mercado dos compradores e gerentes.

A partir da aquisição de um novo produto os fornecedores enviam algumas amostras que são testadas fora da linha de produção e todo o processo é analisado pela engenharia que libera um lote amostral denominado NBA. Na produção do pequeno lote pode-se chegar a até 50 peças. A placa passa pela solda, pela inserção dos componentes e em seguida é liberada para inspeção final. Prosseguindo, tem-se a análise das marcas e dos fornecedores, procedido pela cotação, identificação do processo de compra, e finalmente pela decisão de compra. Este processo encerra-se caso a engenharia tenha analisado e aprovado o produto.

No caso de uma recompra simples inexistente o envio de especificações e o processo de cotação, uma vez que o produto já foi testado e aprovado pela engenharia. Entretanto, se o fornecedor comunica que está descontinuando, por exemplo, o componente XYZ para aço C, pois agora é XYZ para aço P, apesar de ser o mesmo componente, o fabricante envia algumas amostras para a engenharia confirmar se é realmente o mesmo. Portanto, apesar do componente ser o mesmo, mas a aplicação ser distinta, ele é submetido a um novo processo de análise.

6. Conclusões

Em virtude da relevância do tema importação e da oportunidade de discutir um tema analisado pela política tributária nacional, foi apresentado um estudo de caso desenvolvido em uma empresa de componentes eletrônicos que utiliza benefícios governamentais. Este artigo apresentou o processo de importação realizado pela empresa, e identificou os custos logísticos que integram o processo de compra de produtos importados, permitindo analisar o sistema de estimação de custos utilizado.

Este artigo foi dividido em seis seções principais, com o intuito de esclarecer ao leitor a base teórica da atividade de importação. Contempla a identificação conceitual dos custos de importação, a descrição da metodologia utilizada, o relato do caso analisado e as conclusões obtidas a partir do desenvolvimento da pesquisa apresentadas nesta seção. A pesquisa contou com o apoio da empresa, que aceitou o convite da equipe de pesquisa em estimação de custos na importação, possibilitando o desenvolvimento deste estudo de caso. As limitações para o desenvolvimento deste estudo de caso incluem o intenso ritmo de trabalho dos compradores, o difícil acesso aos dados documentais e a atual transição/modificação do sistema de estimação de custos utilizado pela empresa.

Com o desenvolvimento do estudo de caso foi possível identificar que o processo de importação é gerido pela empresa e que o processo de estimação de custos é executado pelos seus compradores, tendo como supervisor o gerente de compras. A empresa Jabil atua como montadora de equipamentos, e para tanto, importa os componentes eletrônicos, que são os materiais (componentes), e os exporta em seguida, em sua grande maioria. Em relação ao processo de importação a empresa atua na modalidade FOB/FCA, o pagamento é realizado sob o modo de COB (cobrança bancária) e as modalidades de transporte são: marítimo-rodoviário, aéreo-aéreo, e aéreo-rodoviário. Os principais fornecedores dos componentes são da China, dos Estados Unidos e da Alemanha.

Dentre os fatores analisados para a importação, percebeu-se que os benefícios governamentais, a confiabilidade do produto importado e o tempo de entrega são os de maior representatividade na análise dos compradores da empresa. Os fatores menos expressivos foram: o preço da concorrência e a capacidade de estocagem. Em relação aos benefícios

governamentais a empresa Jabil usufrui do regime Drawback e Recof, utilizado por apenas 13 empresas no Brasil.

A empresa realiza a estimativa de custos logísticos que integram o processo de aquisição de materiais e de máquinas com o auxílio do sistema Magnus. Informações complementares são geradas com o uso de planilhas eletrônicas. O sistema utilizado foi analisado como muito bom para a prestação de contas com o despachante, porém o conteúdo, a funcionalidade e a veracidade das informações apresentam índice regular. O sistema de custos utilizado pela empresa foi descrito em relação inclusive a nova compra e compra modificada. Percebeu-se que o sistema de estimativa de custos é utilizado e que os fatores são considerados na análise de compra.

A partir da análise da empresa foi possível identificar que esta tem forte atuação no setor e na atividade de importação, pois considera o setor de compras como uma área que requer visão estratégica para a maximização dos lucros da empresa. O processo de importação foi identificado, contudo a empresa apontou que existem diferenças na aplicabilidade dos procedimentos em relação à rotina diária, pois constantemente os funcionários são surpreendidos por situações que dificultam a execução dos procedimentos, como por exemplo, o atraso do fornecedor e a liberação de documentos.

7. Referências Bibliográficas

- ALENCAR, Edgard. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. *Compras: princípios e administração*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Tradução: Elias Pereira. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 518 p.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BIZELLI, João dos Santos. *Importação: Aspectos Fiscais e Administrativos*. Disponível em: <www.aduaneiras.com.br>. Acesso em: 18 Jun. 2001.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KEEDI, Samir. *Roteiro Básico de Transportes e Seguro no Exterior*. Disponível em: <www.aduaneiras.com.br>. Acesso em: 18 Jun. 2001.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de marketing global*. Traduzido por Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736 p.
- LOPEZ, José Manoel Cortiñas. *Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 136 p.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada*. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALUF, Sâmia Nagib. *Administrando o comércio exterior no Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MDIC – Ministério do desenvolvimento indústria e comércio exterior. *Balança Comercial*. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php> >. Acesso em: 15 Nov. 2005.

- MDIC – Ministério do desenvolvimento indústria e comércio exterior. *Balança Comercial*. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php> >. Acesso em: 05 Jan. 2006.
- MERRIAM, S. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- MULINARI, Michel Bernardi. *Procedimentos do processo de importação*. Monografia. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2002.
- OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de; OLIVEIRA, Sidney Lino de; JESUS, José Carlos dos Santos de. *Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do Sul de Minas Gerais*. In Congresso Brasileiro de Custos 2004, Porto Seguro/BA.
- OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de; SOUZA, Antônio Artur. *Estimação de custos para a importação*. In Congresso Brasileiro de Custos 2004, Porto Seguro/BA.
- ROCHA, Paulo César Alves. *Logística e aduana*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPINOLA, Noenio. *Como exportar e dialogar com o sistema financeiro na alvorada do E-Trade*. São Paulo: Futura, 1998. 162 p.
- STAKE, R. *Case study methods in educational research: Seeking sweet water*. In: R. M. Jaeger (Ed.). *Complementary methods for research in education*. Washington, DC: AERA, 1988.
- THORSTENSEN, Vera. *Organização Mundial do Comércio. As Regras do Comércio Internacional e a Rodada do Milênio*. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.
- WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.